

El valor central de la persona humana en las organizaciones. Claves del pensamiento de Carlos Llano

Genara Castillo Córdova

Universidad de Piura

Los graves problemas sociales no suelen tener ni su causa ni su solución en la economía.

El pasado 5 de mayo falleció en México el profesor Carlos Llano Cifuentes (1932-2010). Doctor en Filosofía en la Universidad de Estudios de Santo Tomás, en Roma, fue promotor de importantes iniciativas académicas e intelectuales, como la revista *Istmo* e impulsor de la Universidad Panamericana de México, de la que fue rector de 1985 a 1994. Autor de una treintena de libros y más de trescientas colaboraciones en revistas y periódicos, fue también un eminente colaborador del *Mercurio Peruano*, con cuatro significativos artículos: "Trece Argumentos a favor de la Vida" (MP 501, 1991, pp. 163-170), "La excelencia fuera de contexto" (MP 505-506, 1992, pp. 5-18), "Aspectos axiológicos de la creación del empleo (creatividad y colaboración)" (MP 512, 1999, pp. 62-72), y "Diez recomendaciones para la estructuración de un trabajo no estructurado" (MP 513, 2000, pp. 70-81).¹ Por razones de espacio no podemos explayarnos como hubiéramos deseado, para sacar a la luz la inmensa riqueza que contienen sus enseñanzas, y nos atenemos a algunos puntos fundamentales del pensamiento de este insigne autor, que tanto ha aportado a las ciencias de la dirección al señalar la centralidad de la persona en la organización. La Universidad de Piura, reconoció dicho aporte incorporándolo a nuestro claustro como doctor *honoris causa*, de esta casa de estudios el año 2001.²

¹ Preparamos también una reseña sobre su libro *La amistad en la empresa* (México, Fondo de Cultura Económica, 2000), en *Mercurio Peruano*, 514, 2004, pp. 106-107.

² Hemos acudido a la edición especial de homenaje a Carlos Llano que publicó la revista *Istmo*, en su número 288, por el 75 cumpleaños de su fundador y primer director en que ofrecen varios estudios de los especialistas que más cercanamente han seguido el pensamiento de Carlos Llano. Cfr. http://istmo.mx/catalogo/ejemplar_288.

El principio de realidad

El principio de realidad, tal como se da en Carlos Llano, constituye un sano criterio para la actuación práctica ya que inclina a dar a la realidad más importancia que a nuestras conjeturas e imaginaciones. Ella está por encima de nuestros deseos y pensamientos, llevándonos a tratar de confrontar todo ello con la realidad con miras a la acción.

En este breve, pero significativo homenaje al generoso magisterio de Carlos Llano, queremos –como es de justicia– poner de relieve en primer lugar una de sus principales enseñanzas, y una de ellas es el amor a la realidad, que el profesor Llano defendió con mucha insistencia. Esto es muy notable en alguien como Carlos Llano cuya formación básica fue la filosofía, ya que uno de los riesgos con que todo filósofo debe prevenirse es el placer de quedarse en ese mundo ideal.

Es relevante en Carlos Llano su interés por situarse en la realidad, contemplar sus aristas, enamorarse de su complejidad. Este aprecio por la realidad se continúa y se hace más contundente cuando se trata de realidades humanas o de la realidad imponente de la persona humana. Ahí no solo trata de atender los hechos concretos, las circunstancias tan singulares que caracterizan las diversas situaciones, sino que al mismo tiempo, es la propia radicalidad de la persona humana la que se impone con toda la profundidad –y también con toda la exigencia– que esta realidad conlleva.

La unidad de vida práctica y vida teórica

Ese respeto al ser humano le llevó a intentar conciliar lo variable y variado con lo permanente y radical. Este empeño está en la base de las claves del generoso y profundo magisterio de Carlos Llano. Al respecto, el profesor Héctor Zagal, discípulo de Llano en la Universidad Panamericana, afirma:

Quizá esto es lo que más me sorprende de Llano, su capacidad de combinar una intensa vida empresarial con sus afanes intelectuales. Los negocios y la academia no son para él dos esferas incompatibles.³

El secreto de ese ambicioso intento de conciliar la vida práctica con la vida teórica, radica en ese tratar de ser coherente con nuestra condición humana: no quiere renunciar ni perderse ni lo uno ni lo otro, porque el ser humano abarca los dos tipos de acción. Es un asunto de estricta coherencia y por eso de gran altitud de miras; porque no es solo coherente sin más, sino que sólo así se potencian y ganan tanto la vida práctica como la teórica, ya

³ Héctor ZAGAL, “Acción y pensamiento”, en *Istmo. Liderazgo con valores*, año 49, núm. 288, 2007, pp. 16-19, cito p. 17.

que en el ser humano hay una unidad y al tratar de no tener compartimentos estancos, se da entre ellas una constante y fructífera retroalimentación.

En esto Carlos Llano es muy clásico, y bastante aristotélico: “aprende griego” recomienda al que le trasmite inquietudes filosóficas en formación. Como es sabido, Aristóteles concibe dos tipos de acción del más alto nivel: la praxis ética y la teoría o “*energeia*”. Las dos son vitales y ninguna de ellas es asténica ni estática, están en continua actividad y destinadas al crecimiento gracias precisamente a esa dinámica de retroalimentación.

Es en la época moderna donde la actividad teórica se pierde de vista y se convierte en mera especulación, lo cual nos ha llevado a un racionalismo tal que ha devenido en la renuncia a pensar, porque –como es obvio– reducida a esa caricatura, no hay quien se vea movido a pensar, teorizar o filosofar en serio y se abre campo al predominio del relativismo y escepticismo.

Carlos Llano habla así de una *ética postmoderna* que “recela de la razón e idolatra la imaginación y el sentimiento”, aunque queda a la intemperie ya que la complejidad de los problemas es tal que necesitamos emplear la inteligencia en toda su profundidad y no sólo como racionalidad instrumental, técnica o mecánica.⁴

Acción práctica y virtudes

Justamente porque le interesaba la persona humana se tomaba tan en serio la acción humana, en especial la práctica:

¿Qué es lo que convierte el pensamiento abstracto en acción concreta? Decidirse a ejecutar el proyecto. Este proceso es precisamente el que cautiva la atención de Llano. El análisis de la acción humana, y más en particular de la acción directiva, es el nudo de su obra. Basta echar una ojeada a su extensa bibliografía para constatar que vive obsesionado, por decirlo de algún modo, con la acción. Su enfoque del tema ha sido particularmente fecundo tanto en la esfera de la empresa como en la de la academia.⁵

Teniendo en cuenta que una de las diferencias entre la vida teórica y la vida práctica radica en que en esta última no se convoca solo a la inteligencia sino también a la voluntad, Carlos Llano realiza, a través de sus libros, un examen exhaustivo de un hábito nuclear para la vida práctica y

⁴ Carlos LLANO y Héctor ZAGAL, *Rescate ético de la empresa y el mercado*, Editorial Trillas, 2001, p. 12. Cfr. nuestro trabajo, *Virtudes del Trabajo Profesional*, Lima, PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2009, p. 16.

⁵ Héctor ZAGAL, “Acción y pensamiento”, p. 17.

que es la prudencia –que es la virtud directiva por antonomasia–, detallando uno a uno, los diversos actos que la constituyen, desde aquellos pertenecientes al diagnóstico hasta los de la decisión, mando y ejecución.

En ese sentido es muy agudo el examen que hace de la humildad, sin lo cual la acción prudencial y por ende la acción de gobierno se frustra. En su libro *Humildad y liderazgo* aparece un fino tratamiento del asunto empapado de gran experiencia, lo cual permite ver cómo al hilo de ésta ha ido reflexionando profundamente.

Junto con la humildad Carlos Llano resalta la fortaleza, que él considera en sus dos vertientes, tanto en la de emprender como en la de resistir las dificultades, la presión externa, etc., las cuales no podrán rompernos si encuentran solidez en nuestro interior. Por eso parte de esa fortaleza viene sostenida por unas convicciones profundas, por una gran magnanimidad y es esa misma humildad la que llevará a corregirse, rectificando la razón práctica cada vez, atendiendo a las diferentes fases o circunstancias, todo ello con vistas a una mejora continua.

Liderazgo

Justamente en *Humildad y liderazgo*, que es uno de sus últimos libros, Carlos Llano afirma:

El liderazgo no se superpone postizamente a la persona, arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable mundo interior. No es un aditamento de quita y pon. De ahí la necesidad de que el líder encarne valores sustanciales y sólidos, y no se valga epidérmicamente de teorías pasajeras.⁶

Así, el directivo que es auténticamente líder no se improvisa, requiere una cuidadosa formación, porque los hábitos no se crean de la noche a la mañana, ni se dan mecánicamente; sino que requieren el ser hondamente ejercidos, alimentados, vigorizados. Por ello sostiene que las mejores empresas contratan el talento de las personas a quienes respetan y consideran, y no se centran tanto en las destrezas, sino que atienden a toda la riqueza del ser de las personas, exhortándoles a adueñarse de su propia trayectoria personal.

De acuerdo con la humildad, el auténtico líder busca el *bien común* de la empresa, de la sociedad, cuidando la unidad de la organización de la cual es responsable, por lo cual no se aferra al puesto, no busca el protagonismo, sino que es “uno más” en esa tarea:

No hay una distinción entre el líder y los demás, ni la meta es más del líder que de los que trabajan con él. El líder es uno más de aquellos que

⁶ Carlos LLANO, *Humildad y liderazgo*, México, Ediciones Ruz, 2004, p. 35.

componen la organización. Habría que preguntarse entonces por qué causa siendo uno más, es sin embargo el líder. Contestaremos ahora solo negativamente: el hecho de ser uno más en el conjunto laboral no es la causa de su liderazgo, pero sí es la condición sine qua non de él. Para ser líder se requiere, junto con esa condición indispensable, otras que serán estudiadas en el presente trabajo, análisis en que se verá cómo las cualidades que se mencionen, se encuentran condicionadas por este hecho de ser uno más, núcleo básico de la humildad bien entendida.⁷

La libertad humana

La obra de Carlos Llano es un canto a la libertad, que es –en definitiva– el tesoro más grande que tenemos (en la naturaleza) y que somos (en nuestro ser personal). Respecto a lo primero hace un acertado recuento de las limitaciones del no saber, del no tener virtudes... Esos defectos o hábitos denigrativos limitan la libertad y tratar de superarlas es el modo como se debe entender la libertad “de”. Pero es la libertad “para” la más potente libertad porque lleva a que sea la persona misma la que se “destine” toda ella a las personas divinas y humanas también. Es el sentido donal de la libertad, el que Carlos Llano ha expresado tan bien con palabras clarividentes y que manifestaba tan maravillosamente en sus gestos y acciones.

Esa unidad entre libertad “de” y libertad “para” es muy estrecha, y lo es porque en la medida en que superamos nuestras limitaciones podemos ser más libres, nuestro ser personal puede “manifestarse” mejor. De lo contrario, sin hábitos perfectivos que nos sostengan, se puede dar el lamentable “quiero (hacer el bien), pero no puedo”, lo cual alude a la falta de libertad, que se adquiere precisamente con la práctica de esos hábitos llamados virtudes.

Es lo que con bastante acierto nos hace ver el profesor Arturo Picos, cuando hace referencia a las virtudes propias de la acción práctica que señala Carlos Llano: las del diagnóstico, las de la decisión y las del mando. Por ejemplo, para el buen diagnóstico hace falta objetividad y humildad y entonces se da un ejercicio de la libertad:

Aquí aparece por primera vez la libertad. Porque aunque la objetividad incide en la inteligencia, no se origina únicamente en ella, sino en la determinación de la voluntad –libertad– para no dejar que la subjetividad prevalezca por encima de la realidad objetiva. Y por lo que respecta a la humildad, si bien es primordialmente un juicio que se dirige a la verdad acerca de la propia subjetividad, esta justipreciación depende

⁷ Carlos LLANO, *Humildad y liderazgo*, p. 52.

en última instancia de un acto de desprendimiento del propio yo que es también, en definitiva, un acto de suprema libertad.⁸

Pero, donde más se pone en juego la libertad es en el acto de la decisión, porque no sólo elegimos tal o cual oportunidad, o generamos tal o cual alternativa; sino que al hacerlo nos elegimos nosotros mismos, debido a que en el acto voluntario es la persona la que acompaña al acto voluntario. Podríamos decir con Nietzsche: yo solo desprecio (o aprecio, o elijo) en cuanto me acepto como tal. De ahí que nuestras decisiones nos marcan tanto, de alguna manera nos “determinamos” a través de ellas. Se trata de lo que diría Antonio Millán Puelles: “la libre afirmación de nuestro ser”, y es lo que en definitiva sostiene la acción:

Ese «yo quiero» no es intelectual, sino volitivo, y aunque no cambia lo pensado en tanto pensado, lo convierte en verdaderamente realizable.⁹

Así pues, no es el entendimiento el que mueve, es la persona de cada quien la que activa, mueve a la voluntad a querer. En suma, es el ser personal el que despliega la libertad.

Sólo hay verdadera decisión cuando se ejerce sobre lo que versa sobre el propio ser. En ese nivel, el ejercicio más perfecto de la libertad es la entrega de sí mismo, propia del amor, que culmina en el don de sí, pasando por la renuncia, que es a la vez condición sine qua non y consecuencia del amor. Para amar es necesario disponer de sí, y no dispone de sí quien no tiene dominio sobre sus inclinaciones, lo cual es privilegio de la persona virtuosa. A la vez, ese autodomínio sólo tiene sentido en función de la capacidad de destinarse de la persona, esto es, de entregarse a otra en la donación amorosa. La libertad, según Llano, pasa a ser autodeterminación entitativa, sobre la base del previo autodomínio, que culmina en el don de sí al otro.¹⁰

El valor central de la persona humana en las organizaciones

Hacia el final de su vida terrena, este gran maestro que es Carlos Llano vuelve a insistir en lo medular:

El principio rector de todo trabajo en las organizaciones puede expresarse de esta manera: las personas tienen un valor infinito sobre las cosas. Las personas se dirigen; las cosas se administran o gestionan. Por

⁸ Arturo PICOS, “Libertad, algo más que un vocablo”, en *Istmo. Liderazgo con valores*, año 49, núm. 288, 2007, pp. 52-56, cito p. 54.

⁹ Arturo PICOS, “Libertad, algo más que un vocablo”, p. 55.

¹⁰ *Ibidem*.

ello, el empuje del liderazgo hacia el futuro será una acción claramente centrada en el hombre más que en la tarea.¹¹

Son esas convicciones profundas que espolean las virtudes humanas, el respeto a la libertad, en el fondo se encuentra el reconocimiento del valor central de las personas:

La dirección marca el modo de conducirse, lo cual no es resultado de leyes y reglamentos, sino del ambiente humano que generan las convicciones profundas. Es en la interacción cotidiana donde las personas se sienten respetadas y valoradas.¹²

Y esto no son solo simples enseñanzas, sino que lo ha refrendado con su propia vida; es lo que manifiestan quienes trabajaron junto a él: "Su mérito está, no en haber vivido 15 lustros, sino en cómo ha sabido llenarlos de amistades, conocimientos, enseñanzas y vivencias"¹³. Como dice Marco Iván Escotto:

Situar a la persona como centro de la empresa parece un tema obvio, pero no es tarea fácil y lamentablemente poco frecuente. No hacerlo deriva en problemas y situaciones que el director de empresa y todo el que participa en ella, desde el empleado hasta el accionista, pasando por los *stakeholders*, debe conocer, pues los problemas que suscita una concepción errónea del hombre acarrearán consecuencias negativas para la empresa y para la sociedad.¹⁴

Y precisamente porque el ser humano es el valor central, la ética es importante, porque toda acción humana libre tiene una dimensión ética y solo desde unas virtudes éticas la persona puede darse generosamente. Lo formula casi a modo de tautología: «el desarrollo de la sociedad sólo es posible mediante el desarrollo de los individuos que la integran», pero en el fondo descubre el meollo de la cuestión.

De ahí que sea importante el aporte que Carlos Llano ha realizado en el ámbito de la ética empresarial, lo cual podemos ver en todos sus libros, y en concreto a través de su libro: *Dilemas éticos de la empresa* (1998). A este respecto es relevante que el crecimiento ético de cada persona influye en el de la empresa y en el de la sociedad:

¹¹ Carlos LLANO, *Humildad y Liderazgo*, p. 41.

¹² *Ibidem*.

¹³ Patricia MONTELONGO, "Un porqué y una disculpa", en *Istmo. Liderazgo con valores*, año 49, núm. 288, 2007, p 1.

¹⁴ "Reseña de Carlos Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* (México, FCE, 1998)", en *Istmo. Liderazgo con valores*, año 49, núm. 288, 2007, p. 94.

Pocos autores abordan con tanta profundidad y seriedad uno de los temas centrales en este inicio del siglo XXI, el papel fundamental del hombre y la empresa en nuestra sociedad.¹⁵

Quizá ese olvido de la persona humana, y lo que a ella compete, esté en la raíz de muchos descaminos o crisis sociales que se producen cuando no se percibe a la persona como sujeto individual “de carne, corazón, cabeza y hueso, siempre misterioso e inseguro”, sino que se sustituye por un esquema estructural, al decir de Vaclav Havel: «por el absoluto impersonal e inhumano de la supuesta objetividad del hombre racional y objetivo, matemático y experimentable, erigido como proyecto científico del mundo». Llano recuerda entonces un pensamiento de José Vasconcelos: el mundo humano se convierte en una «pueril abstracción de la realidad».¹⁶

Asimismo, Carlos Llano advierte que esos sistemas que ahogan o constriñen a la persona humana, que pudieran considerarse propios de épocas lejanas, no lo son tanto; sino todo lo contrario:

No afirmo con esto que los sistemas racionales en la empresa de hoy hayan sido marginados, de ninguna manera. Los grandes racionalizadores de las organizaciones –los Taylor y los Fayol– siguen en vigor porque han formado una mentalidad, tal vez venturosamente: hay modos de hacer la empresa que habrán de permanecer por muchos años. Los hombres de acción han adquirido una mentalidad sistemática de la que no pueden fácilmente desprenderse. Sabemos que para muchos pensar se identifica con poner las manos sobre el ordenador.¹⁷

Y recuerda entonces una frase de Robert Spæman: “Con *Luhmann*, la subjetividad ha muerto”. Justamente porque la persona es el valor central, lo que más le corresponde es la amistad, lo cual Carlos Llano deja muy claro en su libro: *La amistad en la empresa*. Es muy significativo que este valor sea difícil de apreciar en empresas que sólo y exclusivamente atienden a su cuenta de resultados, siendo que como afirma el profesor Alfonso Bolio:

Lo realmente básico es el hombre y sus características como tal, de las que emanarán los modos de ser y hacer de la empresa.¹⁸

Y, como agudamente observa el profesor Bolio, esas cualidades se forman en una organización básica que es la familia; de manera que si en ésta uno aprende a ser egoísta, es muy difícil que en la empresa, institución

¹⁵ Marco Iván ESCOTTO, “Reseña de Carlos Llano...”, p. 94.

¹⁶ Carlos LLANO, *La amistad en la empresa*, México, IPADE y Fondo de Cultura Económica, 2000, p. 14.

¹⁷ *Ibidem.*, p. 15.

¹⁸ Alfonso BOLIO, “Reseña de Carlos Llano Cifuentes, *La amistad en la empresa* (México, IPADE-FCE, 2000)”, en *Istmo. Liderazgo con valores*, año 49, núm. 288, 2007, p. 98-99.

o sociedad de la que forme parte, pueda vivir la amistad desinteresadamente:

Si estos beneficiosos rasgos no se viven primero en la familia, no habrá universidad en el mundo que pueda conseguirlos. Las comunidades vitales, donde la gente tiene el primer sitio, no son sólo el cimiento de las buenas empresas, sino también de las universidades y la sociedad entera. A modo de conclusión: las empresas no requieren acumular horas y horas de trabajo, precisan de gente sana, equilibrada y feliz. Nadie cuenta con estas características si no se sabe amado sin condiciones por la gente más cercana y si no se preocupa por esa misma gente haciendo de su bien el fin de su vida.¹⁹

Esta “recuperación” de la persona es un gran reto que tiene entre manos la empresa actualmente. Esto supone superar el paradigma de la modernidad. Como bien afirma Nahum de la Vega:

La empresa moderna se fundaba sobre la base del egoísmo capitalista y la estandarización materialista. Llano analiza cómo ambos modelos (el moderno y el posmoderno) responden a un racionalismo absolutizante que socava la dimensión personal y espiritual del ser humano. El marxismo, a partir de la figura del Estado todopoderoso, pierde de vista la singularidad de la persona individual, mientras que el capitalismo a ultranza pone al hombre al servicio de los medios que él mismo ha creado: el dinero y la empresa.²⁰

En las actuales circunstancias, el proyecto humanista se hace necesario: urge cambiar de modelo en la vida económica. De acuerdo con el principio de realidad, ésta no se puede conculcar ya que la realidad sale “contestalona”. El hombre no se puede entender realmente en los casilleros del materialismo –que eso son tanto las propuestas marxistas como las del capitalismo salvaje–; sino que se requiere de visiones del hombre más abarcales, que sin desconocer las dimensiones corpóreas-materiales del ser humano, reconozcan la prioridad que tiene su dimensión propiamente humana, la de su inteligencia y voluntad, todo lo cual está engarzado en la radicalidad de la persona humana, única, irrepitible, término de una predilección divina que le ha otorgado y le sostiene en el ser.

Es desde la perspectiva humanista como se puede dar la necesaria colaboración, el trabajo en equipo y la solidaridad que se requieren urgentemente. El humanismo, según nos lo recordaba el Fundador de la Universidad de Piura, tiene que llevar a fomentar los valores del espíritu, de

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Nahum DE LA VEGA MORELL, “El hombre centro de la empresa”, en *Istmo. Liderazgo con valores*, año 49, núm. 288, 2007, pp32-35, cito pp. 32-33.

manera que éstos triunfen por encima de lo material. Sólo entonces éstos adquieren su verdadero rendimiento y sentido.

Los bienes materiales no son los únicos susceptibles de tenencia por parte del ser humano. También están, en un segundo nivel (de abajo hacia arriba) los bienes del conocimiento y en un tercero los bienes éticos. Y es desde la persona como se pueden fomentar libremente esas tenencias. De manera que las pretensiones materialistas se quedan cortas, hay que aspirar a más y mayores tenencias en los otros dos niveles; quien puede hacerlo e integrar los diversos niveles de posesión es la persona humana, es la que tiene la clave para contribuir a hacer un mundo más humano, más digno del hombre.

Finalmente y fiel al principio de la realidad con el que iniciamos el presente texto, terminaremos en esa misma línea con la dimensión trascendente de la persona humana, que está presente en las enseñanzas de Carlos Llano y desde la cual se articula todo su saber y hacer. Esa realidad trascendente que es Dios es la realidad por antonomasia, aunque nuestros ojos se vean desbordados por tanta luz:

Desde el punto de vista filosófico esto implica que para Llano el gran tema de su filosofía es Dios. Sólo a primera vista parecería que existe una incompatibilidad entre sus dos grandes preocupaciones: Dios y la acción. Sin embargo, la dificultad se desvanece cuando entendemos que para Llano, Dios no es tanto un objeto de pensamiento, cuanto un objeto de amor. El proyecto humano por excelencia es Dios. La acción humana adquiere su plenitud sólo cuando se dirige a Él.²¹

De este modo podemos ver que es cara a Dios donde la libertad personal se emplea, se despliega y se entrega toda entera:

Entre los proyectos que la libertad humana es capaz de emprender, ninguno tiene el alcance que Llano reserva a la libre donación de la persona humana a un Dios personal, trascendente y amoroso. Esa entrega comporta una confianza mayúscula, que entraña un conocimiento alimentado en su base por la misma libertad.²²

Tras su partida al Cielo, y junto con la gratitud por la fecundidad de sus enseñanzas, nos queda la íntima seguridad de que esa donación ha sido acogida y aceptada definitivamente por Dios.

²¹ Héctor ZAGAL, "Acción y pensamiento", p. 19.

²² Arturo PICOS, "Libertad, algo más que un vocablo", p. 56.